RECHERCHE

L'absentéisme au travail : définition, mesure et gestion

Gouvernement du Québec
Office des ressources humaines

ORH

L'absentéisme au travail : définition, mesure et gestion

Un document de référence
à l'intention des gestionnaires
et des directions de ressources humaines

Claude Drapeau
Direction générale de la recherche
et de la planification

Québec, juin 1988

89-05030/

La série « Recherche » constitue le moyen privilégié par l'Office des ressources humaines pour diffuser les résultats de recherches, d'études ou d'enquêtes ainsi que de bilans en gestion des ressources humaines.

Les personnes à qui cette parution est distribuée sont invitées à faire circuler « Recherche » auprès du personnel de leur unité administrative.

Dépôt légal – 2e trimestre 1988
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 2-551-08827-5
ISSN : 0832-9664

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS v

AVANT-PROPOS vi

INTRODUCTION 1

1.0 DÉFINITION DE L'ABSENTÉISME 2

1.1 Définitions tirées de la littérature 2
1.2 Définition proposée pour la fonction publique 3

2.0 MESURE DE L'ABSENTÉISME 4

2.1 Les indicateurs de mesure 4
2.1.1 Les indicateurs généraux 4
2.1.2 Les indicateurs spécifiques 5

2.2 Les bases de calcul 6
2.2.1 Le temps de travail perdu 6
2.2.2 Le nombre de jours ouvrables 7
2.2.3 Les personnes titulaires d'un emploi 7
2.2.4 La période de référence 7

3.0 ÉVALUATION DE L'ABSENTÉISME 8

3.1 Quelques points de référence généraux 8
3.2 Taux d'absentéisme chez certains groupes de personnes 9
3.3 Une analyse cas par cas 9
3.4 Les limites de l'acceptable 10

4.0 GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL 13

4.1 Quelques méthodes de gestion 13
4.2 Une approche cohérente et intégrée 16

BIBLIOGRAPHIE 19

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 – Indicateurs généraux de l'absentéisme 5
TABLEAU 2 – Indicateurs spécifiques de l'absentéisme 6
TABLEAU 3 – Taux d'absentéisme observés au Québec en 1980-1981 et en 1986-1987 8
TABLEAU 4 – Taux d'incidence de l'absentéisme chez quelques groupes de personnes au Québec en 1980-1981 et en 1986-1987 9
TABLEAU 5 – Profil-type de l'absentéisme dans une organisation 10
TABLEAU 6 – Profils d'absentéisme 11
TABLEAU 7 – Illustration d'un taux médian de l'absentéisme 12
TABLEAU 8 – Méthodes de contrôle de l'absentéisme 14
TABLEAU 9 – Méthodes de récompense de l'assiduité 15

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 – Liste des absences du travail incluses dans la définition de l'absentéisme pour la fonction publique du Québec 22

ANNEXE 2 – Liste des absences du travail exclues de la définition de l'absentéisme pour la fonction publique du Québec 23

REMERCIEMENTS

La mise au point d'une définition appropriée de l'absentéisme pour la fonction publique du Québec a nécessité la réalisation de plusieurs tests sur quelques regroupements des absences consignées dans le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP).

L'auteur de la présente étude tient à remercier messieurs Georges Pichette et Daniel Simpson, de la Direction générale de la recherche et de la planification de l'Office des ressources humaines, pour leur participation à la réalisation de ces tests et au traitement des données nécessaires. Monsieur Daniel Simpson est d'ailleurs en mesure d'offrir conseil et assistance aux personnes intéressées à utiliser les données du SAGIP pour l'étude du phénomène de l'absentéisme dans leur organisation.

AVANT-PROPOS

Les personnes de la fonction publique québécoise, qui sont préoccupées par l'absentéisme dans leur unité de travail et qui souhaitent intervenir à ce sujet, disposent maintenant d'un outil de base pour y voir plus clair et pour orienter leurs actions.

Le présent document montre en effet comment cerner le phénomène de l'absentéisme ; il présente les façons de le mesurer ; il suggère quelques méthodes d'analyse des données ; enfin, il indique comment il est possible d'assurer une meilleure assiduité au travail dans une organisation.

Vous désirez agir sur l'absentéisme ? Un conseil : allez-y par étape. Commencez par bien mesurer l'absentéisme. Évaluez précisément la situation. Identifiez les bonnes méthodes pour cerner et corriger les problèmes. Choisissez des solutions qui tiennent compte du rapport coûts/bénéfices, mais aussi du climat de travail et de la situation particulière des personnes impliquées. Surtout, rappelez-vous que l'absentéisme est un phénomène imputable à une proportion seulement des ressources humaines et non pas à l'ensemble du personnel.

INTRODUCTION

Certaines personnes pourraient demander : quel est donc l'intérêt d'étudier le phénomène de l'absentéisme dans une organisation, alors qu'il s'y trouve quotidiennement une foule d'autres préoccupations pour les gestionnaires ? Voici ***cinq*** bonnes raisons démontrant l'importance de le faire.

L'absentéisme coûte cher : 11 milliards de dollars chaque année au Canada (Bouthillier, 1987) et 3,8 milliards de dollars au Québec, ou 1 323 $ par personne (Conseil du Patronat du Québec, 1988). Chez Bell Canada, en 1987, on estimait à 125 000 $ par jour ouvrable les pertes dues à l'absentéisme (Laurent Champagne, directeur national du marketing de Info-Pro, une division de Bell Canada). Dans les faits, le nombre de jours d'absence par année au Québec « est 10 fois plus élevé que le nombre moyen de jours perdus par grèves et lock-out depuis 10 ans » (Conseil du Patronat du Québec,1988).

L'absentéisme est le problème de gestion des ressources humaines le plus sérieux aux yeux de la plupart des gestionnaires (Robertson, 1979 ; Scott, Markham et Taylor, 1987). Pourquoi ? Parce que l'absentéisme coûte cher, bien sûr, mais aussi parce qu'il entraîne plusieurs effets négatifs dans une organisation : par exemple, réduction du rythme de production, accumulation du travail, pression additionnelle sur les personnes présentes, augmentation des risques d'accidents, retards sur les échéanciers et baisse éventuelle de la qualité du travail (Mikalachki et Gandz, 1982 ; Côté-Desbiolles, 1985 ; Institut national de productivité, 1985).

L'absentéisme peut être contrôlé, comme le démontrent les expériences vécues, par exemple, dans une entreprise de transformation des viandes au Québec (Institut national de productivité, 1985), à la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (Émond et Thériault, 1986) et chez Bell Canada (Bouthillier, 1987).

L'absentéisme demeure un phénomène mal connu dans la fonction publique québécoise. La Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances compile des données sur certains types d'absence dans la fonction publique comme dans les réseaux de l'Éducation et des Affaires sociales. Environ une dizaine de ministères et d'organismes reçoivent régulièrement, à leur demande, des relevés statistiques sur les absences de leur personnel. Mais il n'existe encore aucune étude d'ensemble du phénomène de l'absentéisme à l'échelle de la fonction publique.

Enfin, l'étude comme le contrôle de l'absentéisme sont de la responsabilité des gestionnaires. Le personnel forme la principale ressource pour assurer le bon fonctionnement de la fonction publique et il appartient à chaque gestionnaire d'en assurer l'utilisation optimale, notamment en gérant la présence au travail des ressources humaines.

La présente étude à pour but de mieux cerner la définition du phénomène de l'absentéisme et d'identifier les principaux indicateurs ou indices servant à son évaluation dans une organisation. Nous traiterons donc de : la définition de l'absentéisme ; la mesure de l'absentéisme ; l'évaluation de la situation de l'absentéisme ; la gestion de la présence au travail.

Nous avons commencé par dépouiller la littérature sur le sujet. Nous avons ensuite analysé diverses possibilités d'exploitation des données sur les absences dans la fonction publique, à partir des données enregistrées dans le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP). Nous avons aussi calculé, chez un groupe de personnes de la fonction publique, divers taux d'absentéisme selon les formules de calcul identifiées dans la littérature. Nous avons enfin consulté quelques personnes du Secrétariat du Conseil du trésor, afin d'échanger sur les types d'absences à considérer dans la mesure du phénomène de l'absentéisme.

1.0 DÉFINITION DE L'ABSENTÉISME

Il existe plusieurs façons de concevoir et de définir le phénomène de l'absentéisme au travail. Nous en présentons ci-dessous quelques exemples typiques ; nous proposons ensuite une définition pouvant convenir à la fonction publique québécoise.

1.1 Définitions tirées de la littérature

La première des définitions que nous désirons souligner, parce qu'elle constitue le point de référence de plusieurs, est celle du Bureau of National Affairs des États-Unis. Cette définition date de 1970 : « L'absentéisme, c'est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983). Ces auteurs précisent cependant : « ...il est logique de ne pas considérer dans le calcul des absences les vacances annuelles, les arrêts de travail, les mises à pied temporaires, les congés sans traitement et les stages de perfectionnement ».

Côté-Desbiolles (1981), du Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, est la première chercheure qui a publié des données statistiques sur l'absentéisme au Québec ; elle a utilisé, pour sa part, la définition de 1973 du Bureau of Labor Statistics des États-Unis. Selon cet organisme, les seules absences constituant de l'absentéisme sont celles reliées à la maladie et aux affaires familiales ou civiles. L'auteure a cependant retenu l'expression « affaires personnelles ou familiales » pour désigner ces derniers types d'absences dans son étude.

Pour Kelly (1982), l'absentéisme réfère à tous les types d'absences du travail qui peuvent être considérés comme étant contrôlables par des actions prises par l'employeur, ou bien par les personnes concernées par l'absentéisme. Selon lui, la maladie, les accidents et les absences pour des raisons personnelles diverses font partie de cette catégorie d'absences. Par contre, il ne considère pas comme de l'absentéisme les vacances annuelles, les congés fériés, le congé de maternité ainsi que toutes les autres absences, rénumérées ou non, qui sont consenties à la discrétion de l'employeur.

Côté-Desbiolles (1985) mentionne, dans sa deuxième étude sur l'absentéisme, qu'« ...un des éléments cruciaux dans la conception du phénomène, (c'est)* le

---

* *Le contenu de la parenthèse est un ajout de l'auteur du présent rapport.*

caractère volontaire de l'absentéisme, impliquant le libre choix du travailleur ». L'absence volontaire, c'est le fait de « travailleurs qui omettent de se présenter au travail pour une raison négligeable, ou sans excuse aucune » (Behrend, 1959, citation traduite par l'auteure). Elle ajoute que la plupart des personnes étudiant l'absentéisme s'en remettent généralement à trois paramètres principaux pour tenter de mieux cerner le phénomène : la nature, la fréquence et la durée des absences.

La nature des absences : de façon générale, les seules absences qui devraient être considérées sont celles qui sont reliées à la maladie ou à l'invalidité et aux obligations personnelles ou familiales, parce qu'elles ne sont habituellement pas planifiées et qu'elles semblent plus facilement imputables aux attitudes des personnes.

La fréquences des absences : l'absentéisme se caractérise surtout par une accumulation d'occasions d'absences.

La durée des absences : l'absentéisme est enfin principalement attribuable aux absences de courte durée, même si les absences plus longues ne sont pas nécessairement involontaires.

Dans son étude publiée en 1985, Côté-Desbiolles retient les mêmes types d'absences que ceux qu'elle a utilisés en 1981, mais elle parle cette fois d'absences pour ***obligations*** personnelles ou familiales plutôt que d'absences pour ***affaires*** personnelles ou familiales.

Beaupré (1987), dont l'étude constitue notamment une mise à jour des données de celle de Côté-Desbiolles (1985), utilise également la même définition de l'absentéisme.

Pour résumer, on peut dire que l'absentéisme réfère à des ***absences individuelles*** (par exemple, la maladie, un problème de transport momentané vers le lieu de travail, un décès dans la famille) et non pas à des absences de groupe (par exemple les congés fériés et les jours de travail perdus en raison d'une grève ou d'un lock-out). On peut aussi affirmer que la notion d'absentéisme s'applique plus aisément aux ***absences dites contrôlables, du moins en partie,*** (par exemple, les retards dans l'arrivée au travail, les accidents et certaines visites médicales) qu'aux absences prévisibles (par exemple, un congé de longue durée prévu dans les conditions de travail et le temps consenti par l'employeur pour le perfectionnement).

1.2 Définition proposée pour la fonction publique

L'ensemble des absences du travail du personnel de la fonction publique québécoise sont généralement consignées dans le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP). En fait, l'assiduité au travail est un sous-système qui permet de garder la trace de quelque 74 types d'absences possibles selon les conditions de travail en vigueur.

Bien entendu, la fonction publique du Québec pourrait décider de se distancier complètement des études réalisées dans d'autres contextes et convenir d'une

définition de l'absentéisme qui lui est propre. Pour notre part, nous suggérons plutôt l'utilisation d'une définition qui permette une comparaison des données observées dans la fonction publique avec celles rapportées dans des études déjà publiées. Nous pensons, en effet, qu'il sera ainsi plus facile d'apprécier l'ampleur de l'absentéisme dans la fonction publique et de se comparer.

Dans cette perspective, nous suggérons d'adopter la définition utilisée par Côté-Desbiolles (1981-1985) et qui a été reprise par Beaupré (1987), à savoir la considération des seules absences pour raisons de maladie, d'invalidité ou d'obligations personnelles ou familiales, auxquelles nous ajoutons les absences pour obligations civiles. L'annexe 1 présente la liste des absences consignées dans le SAGIP qui se comparent à cette définition. L'annexe 2 établit, par ailleurs, la liste des absences non associables au phénomène de l'absentéisme.

Évidemment, cela n'empêche par d'avoir, à côté de la définition que nous proposons, d'autres définitions pour d'autres regroupements d'absences qu'on pourrait vouloir évaluer dans la fonction publique. Nous croyons toutefois que la notion d'absentéisme devrait être réservée pour désigner les seules absences associables à ce phénomène, tel qu'il a été circonscrit par différents auteurs jusqu'à maintenant. Ansi, chacun saura à quelle réalité se référer lorsqu'on parlera d'absentéisme dans la fonction publique québécoise.

2.0 MESURE DE L'ABSENTÉISME

À l'instar des nombreuses définitions possibles de l'absentéisme, il existe plusieurs façons de mesurer l'absentéisme ou, si l'on veut, de multiples indicateurs de l'absentéisme dans une organisation. Nous nous limiterons toutefois à présenter en détail les indicateurs les plus couramment utilisés, tout en soulignant au passage d'autres indices pouvant présenter un certain intérêt. Nous discuterons aussi, dans cette partie du rapport, de certaines bases de calcul pour la mesure du phénomène de l'absentéisme

2.1 Les indicateurs de mesure

Nous pouvons regrouper l'ensemble des indicateurs de mesure de l'absentéisme sous deux grandes catégories : les indicateurs généraux et les indicateurs spécifiques. Les indicateurs généraux permettent principalement d'apprécier l'ampleur du phénomène de l'absentéisme. Par ailleurs, les indicateurs spécifiques constituent surtout des outils d'analyse de la problématique particulière de l'absentéisme dans une organisation.

2.1.1 Les indicateurs généraux

Les principaux indicateurs généraux de l'absentéisme sont : le taux d'inactivité, le taux d'incidence, le taux de sévérité et le taux de fréquence. Ces indicateurs sont présentés dans le tableau 1 à la page suivante.

Tableau 1

Indicateurs généraux de l'absentéisme *

Indicateurs	Définitions	Formules de calcul
Taux d'inactivité (aussi appelé taux d'improductivité ou taux de gravité)	Pourcentage du temps de travail perdu en raison de l'absentéisme	Nombre d'heures ou de jours d'absences / Nombre d'heures ou de jours qui auraient dû être travaillés par l'ensemble des personnes titulaires d'un emploi au cours de la période de référence. X 100
Taux d'incidence (aussi appelé taux de concentration ou taux de participation)	Pourcentage moyen des personnes titulaires d'un emploi à qui peut être imputé l'absentéisme	Nombre de personnes absentes / Nombre de personnes titulaires d'un emploi au cours de la période de référence X 100
Taux de sévérité	Pourcentage moyen du temps de travail perdu par les personnes absentes	Nombre d'heures ou de jours d'absences / Nombre d'heures ou de jours qui auraient dû être travaillés par les personnes absentes au cours de la période de référence X 100
Taux de fréquence	Nombre moyen d'occasions d'absences par personne titulaire d'un emploi	Nombre d'occasions d'absences / Nombre de personnes titulaires d'un emploi au cours de la période de référence.

*Uniquement pour raisons de maladie, d'invalidité ou d'obligations personnelles, familiales ou civiles.

Le calcul de ces différents indicateurs sert de point de départ à l'appréhension de l'ampleur du phénomène de l'absentéisme dans une organisation. Des calculs similaires peuvent ensuite être effectués en regard de toute une série de variables : par exemple, selon la catégorie d'emploi, l'unité administrative, le sexe, la région de travail ou selon d'autres variables. Les personnes intéressées à approfondir ces indicateurs peuvent consulter les sources de références suivantes : Kelly (1982), Bélanger, Petit et Bergeron (1983), Côté-Desbiolles (1985), Dekar (1985) et Institut national de productivité (1985).

2.1.2 Les indicateurs spécifiques

Ce sont surtout les indicateurs spécifiques qui permettent le mieux de cerner la problématique particulière de l'absentéisme dans une organisation. Ce sont également ces indicateurs qui amènent à conclure à la présence ou à l'absence d'un problème au chapitre de l'assiduité au travail. Les indicateurs spécifiques les plus couramment utilisés sont illustrés dans le tableau 2 de la page suivante.

Tableau 2

Indicateurs spécifiques de l'absentéisme

Indicateurs	Utilités	Références
Taux d'absentéisme pour raison de maladie	Ce type d'absences compte habituellement pour environ 80 pour cent de l'absentéisme	Kelly (1982)
Taux d'absentéisme de courte durée (par exemple, trois jours ou moins)	Ce taux permet d'isoler les absences relevant plutôt de raisons d'ordre personnel	Bélanger (1979)
Taux d'absentéisme pour une journée ou moins	Ce type d'absences est caractéristique du comportement d'absentéisme	Kelly (1982)
Taux d'absentéisme des lundis et/ ou des vendredis	Ce type d'absences se rencontre généralement en plus grand nombre que lors des autres jours de la semaine	Kelly (1982)
Taux d'absentéisme selon les saisons	Habituellement, l'absentéisme est à son plus haut en hiver ou au printemps et à son plus bas en été	Kelly (1982) Côté-Desbiolles (1985)
Pourcentage moyen de personnes absentes à chaque jour	Ce pourcentage peut se situer entre 3,5 et 4,0 pour cent	Thériault, Lesage et Boisvert (1981)
Nombre moyen de jours d'absence par personne par année	Ce nombre peut s'établir à 8 ou 9 jours	Thériault, Lesage et Boisvert (1981)
Nombre moyen de jours d'absence par occasion d'absence	Ce nombre peut atteindre environ 3 jours	Thériault, Lesage et Boisvert (1981)

2.2 Les bases de calcul

Si on veut appliquer correctement les formules de calcul présentées dans ce rapport, il est nécessaire de connaître la façon de traiter certains des éléments utilisés dans ces formules. C'est le cas des éléments suivants : le temps de travail perdu, le nombre de jours ouvrables à utiliser, la notion de personnes titulaires d'un emploi et le choix de la période de référence pour effectuer les calculs.

2.2.1 Le temps de travail perdu

Le temps de travail perdu qui doit être considéré correspond uniquement aux heures et aux jours perdus en raison des absences incluses dans la définition de l'absentéisme. Autrement, les résultats calculés empêcheront toute comparaison avec les données d'autres organisations et rendront plus difficile le jugement à porter sur les taux d'absentéisme observés dans la fonction publique.

2.2.2 Le nombre de jours ouvrables

On peut dire qu'il y a théoriquement 260 jours ouvrables dans une année (52 semaines x 5 jours ouvrables). Mais il y a des exceptions pour plusieurs personnes : certaines peuvent effectuer leur semaine de travail en quatre jours ou même moins ; d'autres peuvent avoir des journées de travail de sept heures, comparativement à d'autres dont l'horaire de travail pourrait être de 10 ou 12 heures.

Dans un autre ordre d'idées, il serait illogique de considérer dans les calculs les jours de congés fériés. Il en serait de même des vacances annuelles, alors que la loi convient qu'il s'agit d'un temps d'arrêt nécessaire à tous pour refaire leurs énergies.

Il nous semble donc que la base de calcul à utiliser en ce qui a trait au nombre annuel de jours ouvrables à considérer pour la fonction publique du Québec serait le chiffre de 227 jours (260 jours – 20 jours de vacances annuelles – 13 jours de congés fériés). Ce chiffre se rapproche de la base de 235 jours ouvrables mentionnée par Thériault, Lesage et Boisvert (1981) dans leur article. Cette position reprend celle de Kelly (1982) qui suggère d'exclure du temps de travail perdu le temps alloué pour les vacances annuelles et les congés fériés.

2.2.3 Les personnes titulaires d'un emploi

L'effectif total pour une semaine donnée est le nombre moyen de personnes titulaires d'un emploi cette semaine-là, si l'effectif a varié d'un jour à l'autre. Et ainsi de suite, si les calculs sont effectués sur une base de deux semaines, d'un mois, d'une saison ou d'un trimestre. Le Bureau of Labor Statistics des États-Unis (cité par Kelly, 1982) indique qu'on peut utiliser, pour une base mensuelle, la moyenne du nombre de personnes titulaires d'un emploi à chacune des périodes de paie, si le nombre de personnes en emploi à chaque jour n'est pas facilement disponible.

2.2.4 La période de référence

La période de référence utilisée pour le calcul des divers taux d'absentéisme a des incidences sur les résultats qui seront observés. Ainsi, en ce qui a trait au calcul du taux d'inactivité, cela ne fait pas de différence qu'il soit calculé sur une base hebdomadaire ou sur une base annuelle, puisqu'il constitue la somme du temps de travail perdu au cours de la période choisie. Mais il en va tout autrement pour ce qui est du calcul des taux d'incidence et de sévérité de l'absentéisme.

À titre d'exemple, il serait insensé de calculer le taux d'incidence de l'absentéisme chez le personnel sur une période d'un an, en additionnant simplement le nombre de personnes qui se sont absentées pour des raisons associables à l'absentéisme. Il est probable, en effet, que la plupart des personnes en emploi se seront absentées au moins une fois pour ces raisons en cours d'année. Nous aurions alors comme résultat un taux d'incidence atteignant les 75 pour cent, ou même au-delà, ce qui n'a aucune signification dans la compréhension du phénomène de l'absentéisme.

Au contraire, les taux d'incidence et de sévérité doivent être calculés sur une courte période de temps. La période de référence la plus souvent utilisée pour calculer ces taux d'absentéisme est une semaine. Par la suite, si l'on veut étudier les mêmes taux sur des périodes plus longues, un mois ou un trimestre par exemple, il suffit de calculer une moyenne à partir des taux observés sur une base hebdomadaire.

Nous verrons maintenant, dans la prochaine partie du rapport, comment évaluer l'ampleur de l'absentéisme et situer sa problématique particulière dans une organisation.

3.0 ÉVALUATION DE L'ABSENTÉISME

L'évaluation de l'absentéisme dans une organisation débute par l'établissement d'un portrait d'ensemble du phénomène ; mais elle se poursuit nécessairement par des analyses plus fines de diverses variables pouvant présenter certaines relations avec les taux d'absentéisme observés.

Dans cette partie du rapport, nous présentons quelques données d'ensemble sur l'absentéisme au Québec ; nous signalons ensuite des taux d'absentéisme chez certains groupes de personnes ; nous terminons en exposant des façons d'établir une limite acceptable de l'absentéisme dans une organisation.

3.1 Quelques points de référence généraux

Les données sur l'absentéisme que nous présentons ici proviennent des études de Beaupré (1987) et de Côté-Desbiolles (1985). Ces données sont fournies à titre de points de référence ; elles pourront servir à se comparer.

Les taux globaux d'absentéisme observés à l'échelle du Québec en 1980-1981 et en 1986-1987 sont illustrés dans le tableau 3.

Tableau 3

Taux d'absentéisme observés au Québec en 1980-1981 et en 1986-1987

Taux d'absentéisme	1980-1981 %	1986-1987 %
Taux d'inactivité		
– ensemble des secteurs d'activités	3,54	3,75
– secteur de l'administration publique	4,47	4,66
Taux d'incidence		
– ensemble des secteurs d'activités	5,68	5,82
– secteur de l'administration publique	7,85	8,10
Taux de sévérité		
– ensemble des secteurs d'activités	62,96	64,33
– secteur de l'administration publique	55,92	57,30

Tableau 4

Taux d'incidence de l'absentéisme chez quelques groupes de personnes au Québec en 1980-1981 et en 1986-1987

Groupes de personnes	1980-1981 %	1986-1987 %
Chez les hommes	3,04	5,01
Chez les femmes	4,54	6,93
Chez les personnes de 25 à 34 ans	3,92	7,11
Chez les personnes de 35 à 44 ans	3,13	5,35
Chez les personnes veuves, séparées ou divorcées	4,88	6,85
Chez les personnes célibataires (jamais mariées)	2,34	3,72
Chez les personnes diplômées du secondaire	3,46	5,73
Chez les personnes diplômées de l'université	2,43	5,37
Chez le personnel de direction	2,09	4,25
Dans les professions libérales	2,53	5,06
Dans le travail administratif	3,97	6,92
Dans l'enseignement	4,06	6,88

3.2 Taux d'absentéisme chez certains groupes de personnes

Le tableau 4, ci-dessus, présente quelques données sur le taux d'incidence de l'absentéisme chez certains groupes de personnes. Les personnes intéressées à connaître les taux d'absentéisme chez d'autres groupes de personnes sont invitées à se référer aux deux études déjà mentionnées.

3.3 Une analyse cas par cas

L'évaluation de l'absentéisme selon les diverses variables identifiées s'avère particulièrement éclairante pour une organisation. Mais, comme le disent Goodman et Atkin (1984), « l'absentéisme est un comportement individuel et il devrait être étudié comme tel » (traduction libre de l'auteur du présent rapport). Il est donc nécessaire, par la suite, de pouvoir identifier les personnes qui sont principalement responsables des taux d'absentéisme observés, cela d'autant plus qu'il est reconnu que la majeure partie des absences dans une organisation sont imputables à une faible proportion des ressources humaines.

Selon Kelly (1982), en effet, on peut estimer en règle générale que 20 pour cent des personnes sont responsables d'environ 80 pour cent de tout le travail perdu.

D'après Thériault, Lesage et Boisvert (1981), 25 pour cent des personnes s'absentent peu ou pas (environ 1 jour par

Tableau 5

Profil-type de l'absentéisme dans une organisation

Fréquence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Personnes (%)	18	14	14	12	10	8	6	5	4	3	2	2
Sous-Totaux	58 %				29 %				11 % *			

* 2 % des personnes absentes dans l'année se partagent les fréquences supérieures à 12.

an), 15 pour cent s'absentent très souvent (environ 24 jours par an) et expliquent à elles seules autour de 40 pour cent des absences totales d'une organisation, et 60 pour cent s'absentent environ 8,5 jours par an.

Selon Dekar (1985), enfin, le profil-type de l'absentéisme dans une organisation au cours d'une année se présenterait comme au tableau 5 ci-dessus.

Ainsi, il faut pouvoir identifier précisément les personnes les plus concernées par un comportement d'absentéisme et procéder ensuite à un examen cas par cas de leur situation personnelle. On peut alors s'intéresser au taux de fréquence des occasions d'absences, à la sévérité ou à la durée des absences, à la nature des absences, au délai écoulé entre deux occasions d'absences, à la séquence des absences et ainsi de suite. Toutes ces analyses ont évidemment pour but d'essayer d'apprécier les causes ou les raisons profondes du comportement d'absentéisme et de s'assurer d'identifier le bon remède lorsque cela s'impose.

Mais comment arriver à déterminer si l'absentéisme dans une organisation se situe à un niveau qui est tolérable ou bien à un niveau qu'on doit qualifier d'excessif ?

3.4 Les limites de l'acceptable

Il apparaît tout à fait utopique de penser éliminer complètement l'absentéisme. D'ailleurs, « plusieurs auteurs croient (...) qu'un certain absentéisme est salutaire pour l'organisation puisqu'en permettant à l'employé de s'évader d'une situation stressante ou insatisfaisante, il contribue à sa santé mentale ou même physique » (Côté-Desbiolles, 1985). Cependant, « la productivité n'existe plus lorsqu'une société accepte des taux d'absences de 10 pour cent comme cela s'est déjà vu et se voit encore » (Bouthillier, 1987, citant les propos de monsieur Laurent Champagne de Bell Canada).

Dans les faits, selon quelques auteurs, un taux d'inactivité de 2 à 3 pour cent serait une limite tout à fait acceptable. C'est ce qu'a réussi Bell Canada en stabilisant son taux d'absentéisme autour de 2,0 à 2,5 % depuis quelques années, grâce à une politique d'assiduité au travail (Bouthillier, 1987).

Qu'en est-il du niveau actuel de l'absentéisme dans la fonction publique du Québec ? Quel taux peut s'avérer acceptable pour l'employeur ? Il n'y a pas de réponse toute faite à cette dernière question. Voici néan-

moins quelques pistes de réflexion pour l'établissement de balises pour la gestion de l'absentéisme dans une organisation.

Selon Kelly (1982), par exemple, nous devrions prêter attention aux aspects suivants des absences :

- la nature des absences, car certains types d'absences sont plus facilement contrôlables que d'autres ;
- la fréquence des absences, étant donné que certains types d'absences peuvent se produire plus souvent que d'autres ;
- la durée des absences, de manière à pouvoir isoler le véritable comportement d'absentéisme ;
- la distribution des différents types d'absences selon diverses variables, qui permet de faire ressortir les situations problématiques.

Dekar (1985) suggère, pour sa part, d'établir des profils d'absences de manière à pouvoir identifier les unités de travail et les personnes les plus concernées par l'absentéisme. Le tableau 6 présente quelques profils proposés par l'auteur.

L'auteur commente ainsi : « Une dépression nerveuse qui dure 90 jours ce n'est pas trop si le malade nourrit des idées de suicide. Mais 20 « maux de cœur » d'un jour chacun, ou 30 « psychasténies » de 3 jours chacune, déterminent un « profil » de morbidité et d'absences qui mérite toute l'attention du médecin du travail ».

Tableau 6

Profils d'absentéisme

Durée (jours) / Fréquence	Courte 1-2	Transitoire 3-4-5	Longue 6 à 10	Grave 11 à 20	Sévère 21 et +
Exceptionnelle (1 fois)	Insignifiant	Acceptable	Inquiétant	Lourd	Excessif
Rare (2 fois)	Acceptable	Inquiétant	Lourd	Excessif	Maladif
Occasionnelle (3 fois)	Inquiétant	Lourd	Excessif	Maladif	Pathologique
Fréquente (4 fois)	Lourd	Excessif	Maladif	Pathologique	Pathologique
Chronique (5 fois)	Excessif	Maladif	Pathologique	Pathologique	Pathologique

General Motors aux États-Unis a par ailleurs expérimenté la formule suivante : 1) identification des personnes ayant un taux d'absences en partie contrôlable (retards, absences non autorisées, maladies et congés de 30 jours ou moins) de 20 pour cent ou plus ; 2) épuration de la liste par un comité conjoint patronal-syndical sur la base d'un examen de dossier ou d'une entrevue et/ou d'un examen médical ; 3) assistance et suivi des 5 pour cent de personnes montrant des problèmes chroniques d'absentéisme (The Worklife Report, vol. 5, no 1, 1987).

Une autre façon encore d'établir un « taux normal » d'absentéisme dans une organisation, d'après un article du The Worklife Report, vol .5, no 4 (1987), consiste à calculer la médiane de l'absentéisme. Le taux d'absentéisme médian représente le point milieu des taux individuels d'absences et il apparaît comme une mesure plus représentative de la situation que le taux d'absentéisme moyen. Voici , au tableau 7, l'exemple présenté dans l'article en question pour illustrer le calcul de la médiane.

En raison de la distribution habituelle des absences parmi le personnel d'une organisation, le calcul de la médiane donne souvent un résultat moins élevé que celui de la moyenne. La médiane est une mesure qui situe les personnes les unes par rapport aux autres ; cette mesure permet de connaître la répartition des personnes ne présentant pas de problème d'absentéisme et celle des personnes susceptibles de constituer des cas problèmes. Ainsi, une personne dont le taux d'absences dépasse le taux médian d'absentéisme est une personne qui présente un moins bon dossier d'assiduité que 50 pour cent des personnes titulaires d'un emploi dans l'organisation.

Une organisation, après avoir mesuré et évalué l'absentéisme sous tous les angles utiles au sein de son personnel, peut conclure qu'il y a lieu d'agir pour contrôler la situation ou pour la corriger. Il existe des méthodes ou des procédés pour ce faire. Nous verrons, dans la dernière partie de ce rapport, quelques-unes des méthodes déjà utilisées pour tenter de contrer l'absentéisme, puis nous suggérerons une approche susceptible de pouvoir donner de bons résultats.

Tableau 7

Illustration d'un taux médian de l'absentéisme

					Point milieu						
Personne	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	(total : 10 personnes)
Jours perdus	0	1	2	3	4	5	6	9	50	70	(total : 150 jours)

Nombre moyen de jours perdus par personne ;
150 jours ÷ 10 personnes = 15,0 jours.

Nombre médian de jours perdus par personne :
(4 jours par la personne E + 5 jours par la personne F) ÷ 2 = 4,5 jours.

4.0 GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL

Une organisation est en droit d'attendre de ses ressources humaines « une assiduité de bon aloi et une productivité consentie » (Dekar, 1985). Aussi, la direction est-elle justifiée d'intervenir lorsque l'absentéisme atteint des proportions qui dérangent, ou qui sont purement intolérables.

Toutefois, lorsqu'il est question de contrôle ou de gestion de l'absentéisme jugé excessif, il faut se garder de se tourner uniquement vers le personnel d'exécution. La direction, elle-même, semble avoir souvent sa part de responsabilité dans l'explication des taux d'absentéisme qui peuvent être observés. En effet, s'il faut en croire Bouthillier (1987), « la préparation de programmes de contrôle, de prévention et de sensibilisation pour assurer la présence au travail, dans les entreprises québécoises, fait face à un obstacle de taille : le manque de prise de conscience des gestionnaires au problème de l'absentéisme ». L'auteur continue son article, en citant cette fois des propos tenus par monsieur Laurent Champagne de Bell Canada : « Les entreprises d'ici ne sont pas conscientes des coûts qu'entraîne l'absentéisme. C'est comme si nos gestionnaires avaient accepté l'idée qu'au Québec il y a plus d'absences au travail que dans les autres provinces ». Selon Grasing (1987), cependant, si les personnes en autorité ne voient pas de problème d'absentéisme ou ne s'y arrêtent pas, c'est plutôt en raison du fait qu'elles ne savent pas où tirer la ligne en la matière ou quoi faire lorsqu'une personne dépasse le niveau d'absentéisme qui est accepté par l'organisation.

La présente partie de ce rapport vise justement à montrer comment gérer la présence au travail dans une organisation et continuer de se mériter le respect et l'estime de son personnel. Ainsi, les gestionnaires mal à l'aise devant le phénomène de l'absentéisme et désirant intervenir disposeront de pistes d'action pour ce faire.

4.1 Quelques méthodes de gestion

La plupart des gestionnaires ont recours à des mesures disciplinaires pour contrôler les absences indues du travail. Certaines méthodes sont, en effet, potentiellement efficaces pour réduire l'absentéisme, sans pour autant susciter la méfiance et l'insatisfaction. (Scott, Markham et Taylor, 1987). Voici d'ailleurs, dans le tableau 8, quelques exemples de ces méthodes, tels que rapportés par Scott et Markham (1982). Celles-ci sont présentées en ordre décroissant d'efficacité (sur une échelle de 4 points), selon les résultats d'un sondage réalisé auprès de 1 000 entreprises américaines.

Tableau 8

Méthodes de contrôle de l'absentéisme

Méthodes de contrôle	Pourcentage d'entreprises utilisatrices	Degré d'efficacité estimé
Application cohérente d'une politique d'assiduité	79 %	3,47
Mise à pied pour raison d'absentéisme excessif	96 %	3,47
Application de mesures disciplinaires progressives en présence d'absentéisme excessif	91 %	3,43
Identification des personnes abusant des politiques d'assiduité et application de mesures disciplinaires	88 %	3,39
Analyse mensuelle de l'assiduité quotidienne	57 %	3,38
Tenue de registres quotidiens d'assiduité par le service des ressources humaines	48 %	3,36
Obligation d'obtenir l'autorisation de s'absenter en situation de face à face avec la personne en autorité	99 %	3,35
Existence d'une politique d'assiduité claire et écrite	76 %	3,33
Tenue de registres quotidiens d'assiduité par les gestionnaires	68 %	3,31

Il existe, à côté des mesures disciplinaires, d'autres méthodes qui sont utilisées par une certaine proportion d'entreprises. Ces méthodes sont dites « méthodes de récompense de l'assiduité ou de la présence au travail ». En voici quelques exemples, dans le tableau 9, tirés des mêmes auteurs.

Tableau 9

Méthodes de récompense de l'assiduité

Méthodes de récompense de l'assiduité	Pourcentage d'entreprises utilisatrices	Degré d'efficacité estimé
Possibilité d'accumuler une « banque d'absences payées » utilisables en partie à un moment ultérieur ou ajoutées aux vacances de l'années qui suit	10 %	3,28
Horaires de travail flexibles	21 %	3,25
Banquet à l'intention des personnes ayant montré une bonne assiduité au travail	9 %	3,19
Reconnaissance publique des personnes ayant montré une bonne assiduité au travail (par exemple, dans le journal de l'entreprise)	25 %	3,10
Rotation, élargissement ou enrichissement des tâches	12 %	3,09
Services de garde en milieu de travail	1 %	3,00
Programme d'aide au contrôle de l'alcool et des drogues	28 %	2,99
Politique de contrôle de l'absentéisme négociée avec le syndicat	32 %	2,98
Récompense monétaire aux personnes ayant montré une bonne assiduité au travail	15 %	2,96

Fait intéressant à signaler, deux autres méthodes passablement utilisées, à savoir la mention de l'importance de l'assiduité au travail lors de la session d'accueil des recrues (71 %) et l'obligation de fournir un certificat médical en cas de maladie ou d'accident (77 %), sont jugées beaucoup moins efficaces (23e et 24e rangs) que plusieurs autres méthodes.

En fait, les certificats médicaux sont relativement inefficaces pour contrôler l'absentéisme s'il faut en croire Kelly (1982). En effet, selon un sondage réalisé auprès d'entreprises ontariennes, si les certificats médicaux sont nécessaires pour confirmer l'aptitude d'une personne à reprendre son travail après quelques jours d'absence, ils ont par contre peu de valeur comme preuve du fait qu'une personne qui s'est absentée un jour ou deux était justifiée de le faire. Plus souvent qu'autrement, ce document ne fait que confirmer une consultation médicale, et non pas une maladie ayant affecté quelqu'un.

D'après Scott, Markham et Taylor (1987), ce qui empêche certains programmes traditionnels de contrôle de l'absentéisme de remplir leurs promesses, ce sont principalement trois choses : une conception déficiente, une implantation boîteuse et un suivi incohérent. Par exemple, peu d'employeurs possèdent une politique d'assiduité écrite et claire. Là où elle existe, il arrive souvent qu'on la laisse se détériorer : l'assiduité n'est pas systématiquement contrôlée ; ou encore, il y a toujours « une autre chance » qui est donnée à la personne qui s'absente de façon chronique.

Pourtant, selon plusieurs auteurs (Thériault, Lesage et Boisvert, 1981 ; Bélanger, Petit et Bergeron, 1983 ; Dekar, 1985 ; Institut national de productivité, 1985 ; Bouthillier, 1987 ; Grasing, 1987 ; Scott, Markham et Taylor, 1987 ; Wilkinson, 1987) , il existe des stratégies efficaces de gestion de la présence au travail. Tous ces auteurs n'adoptent pas nécessairement le même point de départ pour l'élaboration de leur stratégie, mais ils finissent par se rejoindre au niveau des éléments à prendre en considération.

4.2 Une approche cohérente et intégrée

En tout premier lieu, il est nécessaire de bien circonscrire ***quels types d'absences constituent*** des comportements que l'on peut associer au phénomène ***de l'absentéisme*** (Côté-Desbiolles, 1985). Cette étape peut paraître aller de soi, mais souvent on ne s'y arrête pas suffisamment ; cela est de nature à compliquer la situation par la suite.

L'étape suivante consiste naturellement à ***recueillir des données sur le phénomène*** dans l'ensemble de l'organisation, mais aussi selon certaines variables comme, par exemple, l'unité de travail, le niveau de fonction, l'âge et le sexe. Il n'est par rare, en effet, que le problème de l'absentéisme trouve son origine en certaines zones seulement de l'organisation. Le but ultime de la cueillette de données est évidemment de situer l'ampleur de l'absentéisme dans l'organisation et d'identifier les zones qui peuvent être problématiques sous ce rapport (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983 ; Dekar, 1985 ; Wilkinson, 1987).

Il est ensuite nécessaire ***de rechercher et d'analyser la nature des absences***, de manière à pouvoir déterminer si celles-ci sont effectivement contrôlables et dans quelle proportion. Il ne servirait à rien, en effet, de mettre sur pied un programme de gestion de l'assiduité si, par exemple, les taux d'absentéisme observés s'expliquent principalement par la maladie réelle des personnes, laquelle se prolonge sur de longues périodes (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983 ; Wilkinson, 1987).

Une fois connus les taux d'absentéisme et les raisons des absences, il est alors possible ***d'établir des normes pour la gestion de la présence au travail*** et de déterminer en quoi consiste un absentéisme excessif pour l'organisation (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983 ; Grasing, 1987 ; Scott, Markham et Taylor, 1987). Comme nous l'avons déjà vu dans la partie précédente de ce rapport, il existe, dans une organisation, plusieurs façons de faire la part entre ce qui peut être

acceptable et ce qui ne l'est pas en termes d'absentéisme.

Une organisation doit ensuite ***se doter d'une politique écrite, cohérente et claire concernant la présence au travail***, particulièrement lorsque des problèmes d'absentéisme ont été identifiés (Grasing, 1987 ; Scott, Markham et Taylor, 1987). En effet, la direction d'une organisation est justifiée d'attendre de ses ressources humaines une présence assidue au travail, de contrôler systématiquement les absences du travail et de prendre action en présence de situations inacceptables.

Dans certaines entreprises, la gestion de la présence au travail débute au moment même du recrutement du nouveau personnel. C'est ce que Bell Canada appelle le ***« volet prévention »*** de sa politique de gestion de l'assiduité (Bouthillier, 1987). Ainsi, des entreprises ne se gênent pas pour fermer leurs portes aux personnes ayant démontré des problèmes d'assiduité dans le passé. Dans d'autres entreprises, les recrues sont mises au fait, dès leur accueil, des politiques d'assiduité en vigueur, sensibilisées à l'importance de la présence quotidienne au travail et informées que la direction contrôle cet aspect de la gestion des ressources humaines.

Le contrôle systématique des absences constitue en effet un aspect essentiel d'une politique d'assiduité. C'est en fait le point de départ de la gestion de l'absentéisme. Selon monsieur Laurent Champagne de Bell Canada (Bouthillier, 1987), des objectifs précis à ce chapitre doivent être communiqués à chacun des gestionnaires qui doivent pouvoir être en mesure d'analyser, de contrôler et de corriger la situation si nécessaire.

Lorsqu'il y a lieu d'intervenir au sujet de l'absentéisme, Thériault, Lesage et Boisvert (1981) suggèrent de s'adresser d'abord aux cas extrêmes dans l'organisation, à savoir la minorité des personnes qui expliquent la majorité des absences associables à de l'absentéisme. Il faut identifier les personnes en cause et analyser la fréquence ainsi que la nature de leurs absences. Par la suite, les « personnes responsables » de l'absentéisme doivent être rencontrées en entrevue, sensibilisées au fait qu'elles sont une source d'inquiétude pour l'organisation, se voir offrir l'aide dont elles peuvent avoir besoin, se faire rappeler les attentes de l'organisation en matière de présence au travail et, enfin, être prévenues des nouveaux comportements au travail qui sont attendus de leur part ainsi que du suivi dont elles feront désormais l'objet. Certaines personnes testent simplement « le système » occasionnellement ; quand elles savent clairement l'importance de l'assiduité, elle corrigent souvent d'elles-mêmes la situation (Grasing, 1987 ; Wilkinson, 1987). Par la suite, il est indiqué de réagir aussitôt, lorsque la personne s'absente de nouveau pour les mêmes raisons.

Il semble évident qu'il appartient à chaque gestionnaire de contrôler l'absentéisme dans son unité de travail. Mais il apparaît tout aussi clair que les gestionnaires ont besoin de formation pour savoir quoi faire et comment le faire (Bouthillier, 1987 ; Wilkinson, 1987).

« L'absentéisme, par certains côtés, est un sujet brûlant, qui donne lieu à des débats passionnés » (Dekar, 1985). Mais la meilleure solution au problème de l'absentéisme est celle qui passe par un dialogue entre adultes. Ainsi, il est nécessaire de s'associer aux organisations syndicales dans toute démarche de contrôle de l'absentéisme. La coopération de toutes les parties concernées est en effet requise pour assurer le succès durable de ce type de programmes (The Worklife Report, volume 5, numéro 1, 1987).

Une politique de contrôle de l'absentéisme doit insister sur la résolution des problèmes, et non pas sur la punition des personnes concernées (Grasing, 1987). En outre, selon Scott, Markham et Taylor (1987), il ne faut pas hésiter à accorder « une autre chance » à une personne qui fait des efforts. La résolution d'un problème qui perdure, ou d'un problème grave, est souvent une tâche de longue haleine et l'on se doit de prendre grand soin du choix des meilleurs remèdes à la situation.

Barnett (1983) attire enfin notre attention sur le fait que les personnes à l'emploi d'une organisation sont plus naturellement portées à se présenter quotidiennement au travail lorsque :

- elles reconnaissent la compétence des gestionnaires ;
- le travail est planifié et motivant ;
- la communication est une réalité dans l'organisation ;
- elles ne perçoivent aucun favoritisme au travail ;
- elles ont le sentiment d'être rémunérées adéquatement ;
- il existe de la discipline et du contrôle dans l'organisation.

Voilà qui termine les quelques idées que nous avions à livrer sur la gestion de la présence au travail. Nous sommes conscients d'avoir passé sous silence d'autres éléments qui peuvent aussi être à considérer dans certaines circonstances plus particulières. Néanmoins, les personnes intéressées à la gestion de la présence au travail trouveront dans la bibliographie d'autres sources d'inspiration pouvant leur être utiles.

BIBLIOGRAPHIE

Barnett, Wayne A., « *Improving Attendance : A Formula For Success* » dans Worklife, vol. 3, no 2, (1983), pp. 7-8.

Beaupré, Richard, « *L'absentéisme au Québec : données sommaires pour 1986-1987* » dans Le marché du travail, vol. 8, no 12, (décembre 1987), pp. 69-77.

Behrend, H., « *Voluntary Absences From Work* » dans International Labor Review, vol. 79, no 2, (1959), pp. 109-140.

Bélanger, L., **Petit**, A. et **Bergeron**, J.L., Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée, Chicoutimi, Gaétan Morin Éditeur, 1983, 419 p.

Bélanger, Laurent, Gestion des ressources humaines : une approche systémique (2e édition), Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, 363 p.

Bouthillier, André, « *Gestion du personnel : Bell Canada réussit à contrôler l'absentéisme* » dans Ressources humaines, no 18, (janvier 1987), pp. 17-18.

Conseil du Patronat du Québec, « *L'absentéisme en milieu de travail* » dans Bulletin du C.P.Q., vol. 1[illegible], no 194, (février 1988). pp. 11-12.

Côté-Desbiolles, Louise, « *L'absentéisme au Québec : quelques données* » dans Le marché du travail, vol. 2, no 2, (février 1981), pp. 46-49.

Côté-Desbiolles, Louise, (avec la collaboration de Réal Morissette), L'absence du travail, Gouvernement du Québec : Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, 1985, 88 p.

Dekar, Alain-Daniel, « *Absentéisme : la manière douce* » dans Revue française de gestion, no 51, (mars-avril-mai 1985), pp. 27-35.

Émond, Richard et **Thériault**, Roland, L'absentéisme : une étude diachronique, Montréal, École des Hautes études commerciales, 1986, 29 p. (Rapport de recherche non publié).

Goodman, Paul S., **Atkin**, Robert S. et Ass., Absenteeism : New Approach to Understanding, Measuring and Managing Employee Absence, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1984, 436 p.

Grasing, Robyn, « *Back to Basics : A Refresher Course on Managing Attendance Problems* » dans Supervision, vol . XLIX, no 10, (octobre 1987), pp. 3-5.

Institut national de productivité, « *Méthode de gestion pour diminuer l'absentéisme* » dans Input, vol. 1, no 6, (septembre 1985) pp. 1-6.

Kelly, L. Absenteeism : Policies and Programs for the 80s, Kingston, IR Research Services, 1982, 142 p.

Kelly, Laurence, « *Médical Certificates : Wrong Antidote to Absenteeism* » dans Worklife, vol. 2, no 5, (1982), pp. 2-3.

Mikalachki, Alexander et **Gandz**, Jeffrey, Managing Absenteeism, London, School of Business Administration, 1982, 122 p.

Robertson, G., « *Absenteeism and Labor Turnover in Selected Ontario Industries* » dans Relations Industrielles, vol. 34, no 1, (1979), pp.86-107.

Scott, Dow et **Markham**, Steve, « *Absenteeism Control Methods : A Survey of Practices and Results* » dans Personnel Administrator, vol. 27, no 6, (juin 1982), pp. 73-74, 76, 78-79, 81-84.

Scott, K. Dow, **Markham**, Steven E. et **Taylor**, G. Stephen, « *Employee Attendance : Good Policy Makes Good Sense* » dans Personnel Administrator, vol. 32, no 12, (décembre 1987), pp. 98-100, 102, 104-106.

Thériault, R., **Lesage**, G. et **Boisvert**, M., « *L'absentéisme : importance, nature et remèdes* » dans Relations industrielles, vol. 36, no 4, (1981), pp. 715-802.

Wilkinson, Roderick, « *Combatting Absenteeism : There's Illness and Illness* » dans Supervision, vol. XLIX, no 11, (novembre 1987), pp. 6-8.

« *How a GM Division Reduced its Absenteeism Rate* » dans The Worklife Report, vol. 5, no 1, 1987, p. 10.

« *Measuring Absenteeism : The Average and the Median* » dans The Worklife Report, vol. 5, no 4, 1987, p. 3.

Annexe 1

Liste des absences du travail incluses dans la définition de l'absentéisme pour la fonction publique du Québec

Codes	Types d'absences*
118	Retards ou départs hâtifs
120	Maladie
240	Accident du travail
242	Accident d'automobile P1
246	Assurance-salaire P2
248	Assurance-salaire P3
270	Délai de carence
272	Invalidité sans assurance-salaire
284	Absence sans permission
310	Mariage de l'employé
312	Mariage (père, mère, fils, fille, frère ou sœur)
314	Décès du conjoint
316	Décès (père, mère, fils, fille, frère ou sœur)
317	Décès d'un enfant à charge
318	Décès (beau-père, belle-mère résidant au domicile)
320	Décès(beau-père, belle-mère non résidant au domicile)
322	Événements 312, 316, 317, 320 à plus de 241 km
324	Changement de domicile
326	Présence requise pour une raison sérieuse et urgente
420	Congé spécial pour situation exceptionnelle
470	Employé nordique/évacuation
474	Charges publiques
510	Juré
512	Témoin dans un cause où l'employé n'est pas une des parties
514	Témoin expert
570	Témoin dans une cause où l'employé est une des parties
710	Complication de grossesse P1
712	Interruption de grossesse P1
714	Visite à un professionnel de la santé pour grossesse P1
716	Congé social à un employé dont la conjointe accouche
718	Congé pour adoption
720	Congé social lors de l'adoption légale d'un enfant
740	Congé de maternité (20 semaines)
742	Congé de maternité (10 semaines)
746	Complication de grossesse P2
748	Interruption de grossesse P2
750	Interruption de grossesse P3
752	Visite à un professionnel de la santé pour grossesse P2
770	Congé de maternité non payé
772	Extention du congé de maternité (retard de la naissance)
774	Extension du congé de maternité (santé de l'enfant l'exige)

* Pour plus d'information sur la définition des types d'absences, on peut consulter le document suivant : Office des ressources humaines, Gestion et Rénumération du Personnel, Volume 5, Prestation de travail/Assiduité, à la page 5.8.2.0-1 et suivantes.

Annexe 2

Liste des absences du travail exclues de la définition de l'absentéisme pour la fonction publique du Québec

Codes	Types d'absences*
110	Vacances annuelles
114	Heures supplémentaires compensées
116	Temps d'assignation
122	Crédits horaires de l'horaire variable
124	Remise des jours fériés
126	Crédit de session
172	Jours fériés et chômés
220	Relevé provisoire de fonction avec traitement
230	Congé sans traitement à traitement différé
280	Suspension
282	Relevé provisoire de fonction sans traitement
328	Réserve de congés sociaux
410	Participation à un examen à titre de candidat
410	Comparution devant la Commission des affaires sociales
410	Remise de congé pour la participation à un comité de sélection
410	Appel de classement
412	Don de sang
414	Déménagement à la demande de l'employeur
472	Sortie (employé non résident ou travailleur en secteur isolé)
476	Grève ou lock-out
478	Absence pour motif jugé valable par le sous-ministre
480	Congé sabbatique
520	Congé avec traitement pour formation ou perfectionnement
522	Activité professionnelle
580	Congé sans traitement pour formation ou perfectionnement
610	Activités syndicales à la charge du syndicat
612	Activités syndicales à la charge de l'employeur
614	Audition d'un plaignant-cas d'arbitrage
744	Retrait préventif pour la femme enceinte
776	Prolongation du congé de maternité
777	Prolongation partielle du congé de maternité
778	Extension du congé de maternité
780	Prolongation du congé pour adoption
782	Extension du congé pour adoption
784	Congé en vue de l'adoption d'un enfant
786	Congé pour déplacement hors-Québec pour adoption

* Pour plus d'information sur la définition des types d'absences, on peut consulter le document suivant : Office des ressources humaines, Gestion et Rénumération du Personnel, Volume 5, Prestation de travail/Assiduité, à la page 5.8.2.0-1 et suivantes.

Série « Recherche »

1986, Janvier	Les cadres féminins et masculins retiennent-ils des comportements différents pour résoudre des problèmes de gestion, par Jocelyn Poirier, Micheline Gamache, Michel Pépin et Yola Dubé.
1986, Septembre	Le sondage en milieu de travail : un outil au service de la gestion et du personnel, par Marie Poirier.
1986, Septembre	Validité d'un centre d'évaluation pour identifier les futurs-es cadres au gouvernement du Québec, par Gisèle Tourigny.
1986, Octobre	Éléments de définition : Les aspirations professionnelles, les valeurs, la motivation, les attitudes, la satisfaction au travail, par Marie Poirier.
1986, Décembre	Élaboration des normes physiques d'admission aux emplois de nature policière (synthèse de trois études), par Louis Cimon.
1987, Décembre	Development of Physical Standards Admission to Police-type Jobs (synthesis of three studies), par Louis Cimon.

On peut obtenir des exemplaires de « **Recherche** » en s'adressant à la :

Direction de l'administration et des communications
Office des ressources humaines
1039, De La Chevrotière – 28e étage
Québec QC
G1R 5E9
Tél. : 649-3313